

حكومة اقليم كوردستان عيراق
وزارة التعليم العالي وبحث العلمي
جامعة التقنية اربيل
كلية التقنية الادارية اربيل
قسم : التقنيات الاعمال الادارية
المادة : إدارة الموارد البشرية
مرحلة : الثاني

دور الموارد البشرية في تطوير المنظمات

مقدم من قبل الطالب
يوسف فتحي قادر

بالأشراف مدرس
م.فخرالدين بايز علي

2021 م -1443 هـ

المـحــتــويـــات

المـقـديـمـة:

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات وقد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونههو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو مصدر الإبداع والرقي والنمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة. وهذا عكس ما نجده في مؤسسات البلدان النامية، فهي تقلل من شأن العنصر البشري وتعطي الاهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى، في حين أن المؤسسة لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المناة قدراتها. ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت كثير من المؤسسات المعاصرة الاعتراف بدورها وأهميتها، وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها، سميت بإدارة الأفراد وتزامنا مع المتغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية.هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل. مستقبل إدارة الموارد البشرية مشرق. لا يمكن وقف العولمة لأن الدول تتعاون. تصبح المنظمات أقل ارتباطًا بدولة معينة، ولا يمكنها التعرف على نفسها في دولة واحدة. التقنيات الجديدة ستجلب ثورات أخرى إلى المكاتب.

الأول/ماهي الموارد البشرية:

اولاً:مفهوم:

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المُنظَمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أن لهذا العنصر دوراً رئيسيّاً في تحقيق أهدافها، علماً بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المُنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم، ومن الجدير بالذكر أن ما يتصف به العنصر البشري من مهارات يعد وسيلة لتحقيق النجاح المُستمر.

الثانياً: أهم التعريفات الإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

GRANT.J&SMITH: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

قسم الموارد البشرية (HR): هو مجموعة مسئولة عن إدارة دورة حياة الموظف منذ دخوله الشركة أي التوظيف والتوظيف والإعداد والتدريب وحتى فصل الموظفين وإدارة مزايا الموظفين.

- و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعه.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية، والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلا من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين، وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن ك؟ . أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ولا يكون على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد، كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج. ومن أهم والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل، ومنها:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته، وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
2. إن سياسات الموارد البشرية، لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
3. بيئة العمل، لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
4. برامج وسياسات الموارد البشرية، لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
5. أن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمال Laboure Union.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

تعني الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتبات ، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الأطر التالية :

1. تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة.
2. تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها.

خامساً: خصائص إدارة الموارد البشرية:

إستكمالا لمتطلبات الوحدة الأولى، فإن لإدارة الموارد البشرية خصائص تتميز بها عن غيرها من الإدارات الأخرى، وهي:

1. الخاصية الإستراتيجية مع التركيز على التكامل والتوحيد مع وظائف المنظمة.
2. الإلتزام أزاء العاملين و أهداف المنظمة.
3. الإنطلاق من كون الموارد البشرية ما هي إلا موجودات أساسية من موجودات وأصول المنظمة كونها تمثل رأس مال بشري لها إلى جانب رأس المال المالي.
4. المورد البشري هو العنصر الموحد في المنظمة أكثر من كونه مجموعة أفراد، إنطلاقا من أن العاملين والإدارة يحملان نفس الإهترام وفي ذات المصالح في العمل سوية التحقيق أهداف منظمتهم.
5. الإدارة الموارد البشرية مدخلا فراديا أكثر منه جمعيا عند تنشيط العلاقات بين العاملين.
6. أنشطة إدارة الموارد البشرية تحرك إدارية بدء من القاعدة حتى قمة المنظمة.
7. ضرورة التركيز على قيم الأعمال آخذين البعد الأخلاقي في العمل الإداري على محمل الإعتبار وبالتالي فإن ما تقدم يعكس أهمية العناية بالإحتياجات الإنسانية والحقوق الخاصة بالعاملين في منظمات الأعمال عبر ممارسات المسؤولية الإجتماعية و بأبعادها المتعددة.

سادساً:أهداف الموارد البشرية:

- توفير احتياجات المُنظَّمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشُغل الوظائف .
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المُنظَّمة من حيث التدريب والترقية والأجور . رفع كفاءة أداء العاملين في المُنظَّمة وذلك في المستويات الإدارية كافة.
- تحفيز العاملين بالمُنظَّمة بما يضمن زيادة الإنتاجية إلى المستوى المطلوب.
- تنمية رضا العاملين في المُنظَّمة، وتنمية شعور الانتماء لديهم، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتخصصه ورغبته، ووجود مسار مهني وفرص للترقية، وتوفير ظروف العمل المناسبة.
- العمل على توفير بيئة عمل جذابة في المُنظَّمة، من حيث الرواتب والحوافز وفرص الترقية، واحترام وتقدير الموظفين والعمل كفريق عمل.
- تطوير سياسات الموارد البشرية في المُنظَّمة باستمرار، لتُواكب آخر التطورات في سوق العمل.

الثاني/دور الموارد البشرية في تطوير المنظمة:

أولاً:مفهوم دور الموارد البشرية في تطوير المؤسسة:

للمنافسة في عالم دائم التغير يجب على الشركات أن تعيد تنظيم نفسها بشكل مستمر ، والتطوير التنظيمي هو أحد الوسائل لتحسين الشركات، ويركز التطوير التنظيمي على الاستخدام الأمثل لموظفي الشركة. وبالطبع فإن قسم الموارد البشرية يلعب دورًا حيويًا في هذا التطوير من خلال توظيف الأشخاص ذوي المهارات العالية ليناسبوا ثقافة الشركة، كما أن مدير قسم الموارد البشرية يدير نمو الموظفين من خلال تدريبهم وسد فجوات التوظيف للمساعدة في تأمين ميزة تنافسية للشركة.

1) التخطيط الاستيراتيجي داخل المنظمة:

يحدث التخطيط الاستراتيجي على أعلى مستويات المنظمة، حيث يحدد الرئيس التنفيذي المكان الذي يريد أن تكون فيه الشركة في نقاط زمنية معينة ، مثل خمس سنوات. و يسعى عادةً إلى اتباع نهج جماعي يشمل كبار مديري الموارد البشرية، ثم تكون مهمة المدير التنفيذي للموارد البشرية هي تحليل المواضع التي تفتقر فيها الشركة إلى المواهب ، وأين تفيض المواهب. ومن هناك ، يطبق قسم الموارد البشرية نظامًا لتوفير المزيد من التوازن داخل السلم الوظيفي، على سبيل المثال ، قد يقترح سياسة الاستنزاف في المجاالتي تتطلب تخفيض العمالة وتشجع التقاعد المبكر، وفي حالات أخرى ، قد يوصي بتسريح العما ، على الرغم من أنها عادة ما تكون الملاذ الأخير للشركة. ولملء الوظائف الشاغرة ، قد يوصي قسم الموارد البشرية بجهود التوظيف النشطة ، اعتمادًا على الهدف. يتضمن الجهد السلبي نشر إعلان عن وظيفة شاغرة، بينما يشمل الجهد النشط تجنيد مرشحين أقوياء من شركات أخرى. من أجل أن تواجه المنظمة التطورات المتسارعة والتغييرات في كل مناحي الحياة، نراها بأمس الحاجة للتركيز على أسلوب متاسك لإدارة الأفراد العاملين. كما إن إدارة الأموال تتطلب ترويج المبيعات وتقنية معلومات تطوره، كما إنها تحتاج في النهاية إلى إدارة للموارد البشرية أو إدارة الأفراد ، نتيجة للاهتمام الشديد والتركيز العالي للاستفادة من المورد البشري بشكل فعال وكفوء بإعتبارها كفاية محورية (core competencies) تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ظهر الدور الاستراتيجي لأداره الموارد البشرية وينظر هذا الدور الى الموارد البشرية على إنها موارد ذات أهمية وتمثل استثمارا مستقبلية ذا عائد ومردود للمنظمة، ويشتمل هذا العائد في اداء الشركة المتميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها وحصتها السوقية.

2) تحليل وتصميم الوظائف المطلوبة لتطوير الشركة:

أثناء إعادة هيكلة الشركة أو عند تقديم التغيرات التي تحتاج إليها الشركة للتطوير يقوم ممثل الموارد البشرية بإجراء تحليلات وظيفية لبض أو لكل وظائف الشركة، وقد يتضمن ذلك دراسات المهام والواجبات التي تنطوي عليها الوظائف داخل الشركة وتأكده من أن تلك المهام والوظائف تتوافق مع خطط التطوير التنظيمي للشركة.على سبيل المثال لنفترض أن المدير التنفيذي يريد تقليص عدد الموظفين الكتابيين ، ودمج المناصب في دور إداري رئيسي واحد، فقد يقوم موظفو الموارد البشرية بمراجعة واجبات الموظفين ، ومقابلة الموظفين ومراقبة أدائهم لتحديد المكان الذي سيتم فيه تقليص الموظفين. أيضًا يمكن لمدير الموارد البشرية تصميم وصف وظيفي للمهني الإداري المطلوب بمسؤوليات أعلى وربما رواتب أعلى، وهذه المهمة قد تكون سهلة في نظر البعض، لكن الواقع أن تحليل الوظائف قد يكون معقدًا للغاية، وقد يحتاج لاستخدام عدد من البرامج ومجموعات العصف الذهني واستخدام بعض النظريات العلمية الحديثة حتى تتمكن في النهاية المساعدة في اختيار الموظف المطلوب ضمن عملية تطوير المنظمة.

3) الفطنة التجارية:

إن المساعدة في التطوير التنظيمي للشركة تعني أن مدير الموارد البشرية يجب أن يمتلك فطنة تجارية لفهم أنواع التغييرات التي يمكن أن تعزز ربحية الشركة، حيث يريد الرؤساء التنفيذيون والمديرون الآخرون أرقامًا ، ويتوقعون من موظفي الموارد البشرية توفير هذه الأرقام. يجب أن يكون مدير الموارد البشرية قادر على توقع مقدار الأموال التي يمكن للمؤسسة توفيرها عن طريق قطع بعض الوظائف ، ودمج وظائف أخرى ، وإنشاء وظائف جديدة ، أو كيف يمكن لإنفاق الأموال على برامج معينة أن يحسن الأعمال والخطط النهائية للشركة. يدرك أصحاب الأعمال والمديرين أن المنظمة لا يمكنها أن تتطور إلى أقصى إمكاناتها بينما هي تعاني مع مشاكل قانونية، وفي حين أن العديد من الشركات لديها إدارات قانونية، فإنها غالبًا ما تطلب من إدارات الموارد البشرية ضمان أن العمليات تسير وفق القوانين واللوائح. يخطط موظفو الموارد البشرية وينفذون جلسات إعلامية إلزامية حول موضوعات مثل منع التحرش الجنسي داخل المؤسسة، ويقوم القسم أيضًا بإجراء فحوصات خلفية واسعة النطاق على العديد من المرشحين لحماية الشركة من أي مطالبات نتيجة الإهمال عند التوظيف. كما يمكن أن يظهر دور الفطنة التجارية عند مدير الموارد البشرية، في حالة اضطراره لتوقيع جزاءات أو عقوبات تأديبية على أحد الموظفين، لأنه يجب أن يضمن أن الشركة لن تخسر بعض الكفاءات النادرة بسبب توقيع بعض العقوبات.

4) مهارة التوظيف:

في وقت من الأوقات كان قسم الموارد البشرية يعرف باسم قسم شؤون الموظفين ، وكانت واجباته الرئيسية تتمثل في نشر الطلبات وإحالة المرشحين إلى الإدارات المناسبة ومعالجة الأوراق الخاصة بالتعيينات الجديدة فقط. واليوم أصبح متخصصو الموارد البشرية مكلفون الآن بإيجاد المواهب وتوظيفها، على هذا النحو ، فهم يلعبون دورًا نشطًا في تعيين المرشحين وإجراء مقابلات معهم ، ومساعدة الموظفين التنفيذيين على اتخاذ قرارات بشأن من سيتم تعيينه. يجب أن يعرف متخصص الموارد البشرية أفضل الأماكن التي يجب استهدافها عند تسويق وظائف جديدة، كما يجب أيضًا أن يكون على علم بأحدث التغييرات في قانون العمل. غالبًا ما يتم استشارة موظفي الموارد البشرية ، وخاصة المديرين ، في مسائل التوظيف وإنهاء الخدمة والأمور التأديبية أيضًا وكلها أمور مرتبطة بالقانون. و أثناء عملية الاختيار ، يقوم مديرو الموارد البشرية ، جنبًا إلى جنب مع لجان التوظيف ، بإجراء مقابلات لتحديد المرشحين الأنسب للوظيفة والشركة، وكل هذه الأمور تساعد في عملية التطوير بشكل كبير.

5) النمو الوظيفي داخل المنظمة:

إن دعم النمو الوظيفي هو أحد أهم وظائف مدير الموارد البشرية، وعند القيام بهذا الدور بشكل صحيح قد تنمو المؤسسة بشكل غير متوقع، كما أن هذا قد يكون أقل تكلفة من تعيين موظفين جدد من ذوي الخبرة لكن رواتبهم مرتفعة، فيكون الاستفادة بأبناء المؤسسة أفضل.في بعض الأحيان يتطلب النمو الوظيفي والضروري لنمو المؤسسة تدريبًا إضافيًا للموظفين، وقد تقدم المؤسسات المساعدة التعليمية ، ويمكن للموارد البشرية أن تساعد في تحديد الفصول والبرامج التدريبية التي ستكون الأفضل للموظف في المسار الوظيفي المعين له. كما يمكن للموارد البشرية أيضًا العمل مع المديرين للتأكد من أن جدول عمل الموظف مرن بدرجة كافية للسماح للموظف بحضور الفصول الدراسية التي تساعد في تنميته.

ثانياً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية:

1. أن تشارك في تنفيذ استراتيجية المنظمة:

يجب على المدراء أن يشركوا العاملين في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في اطار تنفيذ الإستراتيجية ، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات.

2. أن تصبح خبيرا اداريا:

يجب رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب ليساهموا في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها وبهذا يسهل عليهم انجاز كثير من العمليات بشكل افضل وأسرع واقل تكلفة ، وإن ايجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دوره كخبير اداري في الوقت الحاضر والمستقبل.

3. أن تكون مناصرا للعاملين:

العمل على احساس العاملين بمناصرتهم لهم والوقوف بجانبهم وتلبية طلباتهم ومشاركتهم واستشارتهم حتى يصبحوا الاداة الفعالة للمنظمة.

4. أن تصبح إدارة للتغيير:

تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بان تكون الاولى في الاسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الاعمال التي يمكن وقفها أو البت أو الاستمرار بها وان يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية ، إن التغيير العاملين ويجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة .

مزايا النموذج المقترح :

- ✶ تكوين الموارد البشرية عصرية تواكب التطورات الحديثة في العمل الحكومي ، علي المستوي المحلي والعالمي .
- ✶ تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، والاقتناع بالدور الهام الذي تلعبه في الإطار الكلي للمؤسسة .
- ✶ زيادة إنتاجية الموظفين ورقي العمل الحكومي للمستويات العالمية .
- ✶ التطوير المستمر.

مشكلات النموذج :

قد يصادف تطبيق النموذج بعض المشكلات منها :

- ❖ لتضخم أو الترهل الإداري الذي يوجد في بعض المؤسسات ، والذي يحد من طاقاتها ويقيد إبداعاتها .
- ❖ تغلغل النظرة التقليدية الدور إدارة الموارد البشرية ، وهي امتداد للتاريخ المبكر الممارسات إدارة المستخدمين .
- ❖ وجود بعض الظواهر السلبية في بعض المؤسسات مثل :
  - **(أ)** الإهمال واللامبالاة .
  - **(ب)** الصراعات والتباغض والأحقاد
  - **(ج)** ضعف التعاون وانعدام روح الفريق .
- ❖ ونتيجة لذلك تتفاقم ظاهرة انخفاض الإنتاجية وتدني مستويات الجودة .

الاستنتاج:

يمكننا أن نقول في الخاتم إن إدارة الموارد البشرية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على المشتريات والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وفصل الموارد البشرية حتى يتم تحقيق الأهداف التنظيمية والاجتماعية الفردية.HRM هو المصطلح الذي يستخدم بشكل متزايد للإشارة إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة الأشخاص داخل المنظمة، ونجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، و تمكنهم من المعارف، و المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية، و منها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. وفى نتيجه هذا التقرير يمكننا ان نقول في الختام ان الخلاص الادوار الذي يساعد على تطوير المنظمات هم الأدوار الثلاثة الرئيسية في الموارد البشرية ، الإدارية ، وإدارة التغيير، وإدارة الأفراد. تشمل المهام الإدارية تعيين الموظفين ومراقبتهم وإدارة الرواتب والمزايا ووضع السياسات والمبادئ التوجيهية.

المصادر:

- منال خلف الله جبارة الله ،"التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية القطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت" ،جامعة الرباط الوطني، دار إثراء للنشر والتوزيع – عمان ،(2015)، ص65، ط2.
- عماد صفوك جلود الرويلي ،"دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية" ،البحرين، جامعة العلوم التطبيقيّة ،(2014)، ص 75، ط2.
- دورزة، سوزان والمعشر، واخرون، "تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الأردن" ، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية-عمان، (2012)، المجلد 10، ص82،العدد80.
- عبد الباقي ،"الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات" ، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع،(2009)، ص 127، ط1.
- حسن إبراهيم بلوط ،"إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" ، منشورات دار النهضة العربية، بيروت- لبنان ،(2002)، ص96، ط1.
- أحمد عبد المجيد،" معوقات الإبداع في المنظمات " ،عمان دراسة ميدانية الإداري ،(1998)، العدد 72،ص 20 ، ط1.
- Nel, P, Warner, A, Botha, C, Ngalo, O, Poisat, P, Hoek, L, Chinyamurindi, W, and Dodd, N (2018) Human Resource Management, 10th ed. Sothern Africa. OUP.